

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Orientasi Kancan Penelitian**

Peneliti melakukan penelitian di sebuah perusahaan yang bergerak di bidang produksi makanan ringan yaitu PT. Dua Kelinci. Produk makanan ringan yang dihasilkan oleh PT. Dua Kelinci diolah dari bahan kacang tanah dan biji-bijian. Variasi produknya berupa kacang garing, kacang atom, kacang oven, tortila, wafer, dll. Seluruh produknya dipasarkan secara lokal dan internasional. Lokasi pabrik PT. Dua Kelinci berada di Kabupaten Pati, Jawa Tengah.

PT. Dua Kelinci berawal dari sepasang suami istri yaitu Ho Sie Ak dan Lauw Bie Giok yang membuka usaha pengemasan kacang garing pada tahun 1972. Kacang kemasannya diberi nama Sari Gurih sebagai *merk* dagang dan berlogo gambar sepasang kelinci. Seiring dengan perkembangan usahanya, nama produk Sari Gurih berganti dengan Dua Kelinci pada tahun 1982 saat perusahaan dipimpin oleh Ali Arifin dan Hadi Sutiono. Selanjutnya, pada tahun 1985 usaha pengemasan ini terdaftar resmi dengan nama PT. Dua Kelinci

Pada tahun 2000 PT. Dua Kelinci mulai melakukan revolusi besar pada bagian mesin-mesin produksi. Peralatan dan mesin-mesin teknologi tinggi mulai menggantikan mesin-mesin lama yang

sudah tidak bisa *support* perkembangan perusahaan. Pada tahun 2006 PT. Dua Kelinci menambah varian produknya yang berasal dari gandum dan sereal. Tahun berikutnya PT. Dua Kelinci mulai meningkatkan kualitas produknya agar dapat menembus pasar internasional. Saat ini jaringan *customer* yang dimiliki oleh PT. Dua Kelinci tidak hanya pada pasar Indonesia saja tetapi telah menembus pasar internasional meliputi Thailand, China, Hongkong, Arab Saudi, Filipina, Singapura, Malaysia, Brunei Darussalam, Eropa, Kanada, dan Amerika.

PT. Dua Kelinci memiliki visi menjadi produsen makanan ringan terpopuler di Indonesia dan menjadi pelopor kesempurnaan dalam pengolahan makanan dan etika bisnis. Untuk mewujudkan visi tersebut, PT. Dua Kelinci memiliki misi yaitu :

1. Meningkatkan daya saing dengan fokus pada peningkatan kualitas, efisiensi, dan teknologi.
2. Bekerja secara konsisten untuk meningkatkan kinerja dan memperkuat merek korporat dengan memanfaatkan dan memperluas jaringan distribusi global kami.
3. Bersaing dalam kualitas dengan menjadi efisien dan menerapkan teknologi baru, dan tetap responsif terhadap kebutuhan dan keinginan konsumen di Indonesia dan internasional.

Jumlah total tenaga kerja yang ada di PT. Dua Kelinci sebanyak 4308 karyawan. 508 diantaranya adalah tenaga kerja bulanan (karyawan tetap non produksi), 2500 karyawan adalah pekerja kontrak (produksi dan non produksi), dan sisanya 1300 karyawan adalah pekerja harian tetap (produksi dan kebersihan). Tenaga kerja yang berstatus kontrak maupun harian lebih banyak ditemukan pada bagian produksi kacang garing. Hal ini terjadi berkaitan dengan adanya fluktuasi hasil panen kacang yang tidak bisa diprediksikan. Berikut adalah tabel data demografis staf PT. Dua Kelinci :

Tabel 4 Data Demografis Staf PT. Dua Kelinci

Komponen	Jumlah	Prosentase
Usia :		
<25 Tahun	104	20,5%
25-40 Tahun	271	53,3%
>40 Tahun	133	26,2%
Tingkat Pendidikan :		
SMP	6	1,1%
SMA/SMK	255	50,2%
D3	84	16,5%
S1	169	33,2%
Jenis Kelamin :		
Laki-laki	277	54,5%
Perempuan	231	45,5%
Masa Kerja :		
2-5 Tahun	83	16,4%
5-10 Tahun	232	45,6%
>10 Tahun	193	38%

Sumber : Data Karyawan PT. Dua Kelinci 2019

Alasan peneliti menggunakan PT. Dua Kelinci sebagai subjek penelitian adalah :

1. Perusahaan besar yang memiliki konsumen lokal dan internasional
2. Memiliki ribuan karyawan.
3. Fokus pada kualitas, efisiensi, dan peningkatan kinerja
4. Mendapatkan izin dan dukungan dari perusahaan.
5. Belum pernah digunakan sebagai tempat penelitian sebelumnya.

## **B. Persiapan Penelitian**

### **1. Perijinan Penelitian**

Persiapan sebelum mengambil data penelitian ini diawali dengan mengurus izin penelitian yaitu mengajukan pembuatan surat pengantar dari Fakultas Psikologi, Magister Profesi Psikologi, Universitas Katolik Soegijapranata Semarang yang ditujukan untuk PT. Dua Kelinci dengan nomor surat 542/A.7.04/MP/V/2019. Setelah mengirimkan surat tersebut, peneliti mendapat surat balasan dengan nomor 039/DK/V/2019 yang berisi izin untuk melaksanakan penelitian. Berdasarkan kedua surat tersebut peneliti memulai penelitian di PT. Dua Kelinci.

## 2. Penyusunan Skala Penelitian

Pada penelitian ini terdapat tiga alat ukur yaitu skala *Organizational Citizenship Behavior*, skala Karakteristik Pekerjaan, dan skala Kepercayaan Organisasi. Penyusunan masing-masing skala tersebut adalah sebagai berikut :

### a. Skala *Organizational Citizenship Behavior*

Item skala *Organizational Citizenship Behavior* dalam penelitian ini diungkap melalui adaptasi aspek *Organizational Citizenship Behavior* yang dicetuskan oleh Organ (1985) yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Jumlah item yang disusun sebanyak 30 item, 15 item *favorable* dan 15 item *unfavorable*.

Tabel 5  
Sebaran Item Skala *Organizational Citizenship Behavior*

No	Dimensi	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	Jumlah
1	<i>Altruisme</i>	1, 11, 21	6, 16, 26	6
2	<i>Conscientiousness</i>	2, 12, 22	9, 19, 29	6
3	<i>Sportmanship</i>	8, 18, 28	3, 13, 23	6
4	<i>Courtesy</i>	4, 14, 24	7, 17, 27	6
5	<i>Civic Virtue</i>	5, 15, 25	10, 20, 30	6
Total		15	15	30

### b. Skala Karakteristik Pekerjaan

Item skala karakteristik pekerjaan dalam penelitian ini diungkap melalui adaptasi dimensi karakteristik pekerjaan yang dicetuskan oleh Hackman dan Oldham (1975) yaitu variasi kemampuan (*skill variety*), identitas tugas (*task*

*identity*), kepentingan tugas (*task significant*), otonomi (*autonomy*), dan umpan balik (*feedback*). Jumlah item yang disusun sebanyak 30 item, 15 item *favorable* dan 15 item *unfavorable*.

Tabel 6  
Sebaran Item Skala Karakteristik Pekerjaan

No	Dimensi	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	Jumlah
1	Variasi Kemampuan	1, 11, 21	6, 16, 26	6
2	Identitas Tugas	2, 12, 22	9, 19, 29	6
3	Kepentingan Tugas	8, 18, 28	3, 13, 23	6
4	Otonomi	4, 14, 24	7, 17, 27	6
5	Umpan Balik	5, 15, 25	10, 20, 30	6
Total		15	15	30

c. Skala Kepercayaan Organisasi

Item skala kepercayaan organisasi dalam penelitian ini diungkap melalui adaptasi dimensi kepercayaan organisasi yang dicetuskan oleh Zalabak, dkk (2000) yaitu *competence*, *openness and honesty*, *concern for employeees*, *reliability*, dan *identification*. Jumlah item yang disusun sebanyak 30 item, 15 item *favorable* dan 15 item *unfavorable*.

Tabel 7  
Sebaran Item Skala Kepercayaan Organisasi

No	Dimensi	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	Jumlah
1	<i>Competence</i>	1, 11, 21	6, 16, 26	6
2	<i>Openness and Honesty</i>	2, 12, 22	9, 19, 29	6
3	<i>Concern for Employees</i>	8, 18, 28	3, 13, 23	6
4	<i>Reliability</i>	4, 14, 24	7, 17, 27	6
5	<i>Identification</i>	5, 15, 25	10, 20, 30	6
Total		15	15	30



Skala yang telah disusun selanjutnya dilakukan evaluasi secara kualitatif yang bertujuan untuk menguji apakah item yang ditulis sudah sesuai dengan *blueprint* dan indikator perilaku yang hendak diungkap. Selain itu juga untuk menguji apakah item yang ditulis telah sesuai dengan kaidah penulisan yang benar, serta melihat apakah item yang ditulis tersebut masih mengandung *social desirability* yang tinggi (Shaugnessy, 2003; Azwar, 2000). Evaluasi ini dilakukan dibantu oleh dua dosen pembimbing selaku para ahli yaitu ahli pengukuran (psikometri) dan ahli dalam hal atribut yang hendak diukur oleh skala yang disusun.

### **C. Pelaksanaan Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan *tryout* terpakai, menurut Setiadi, Matindas, dan Chairy (1998), dan Hadi (2000) *tryout* terpakai merupakan istilah yang digunakan untuk proses penelitian yang menggunakan subjek yang sama dengan subjek dalam uji validitas dan uji reliabilitasnya. Sehingga dalam pengambilan data penelitian hanya dilakukan satu kali. Penggunaan ini dipilih dengan pertimbangan keterbatasan waktu, tenaga, dan tuntutan organisasi; dalam penyusunan juga telah dilakukan evaluasi secara kualitatif yang dibantu oleh ahli dan diujikan untuk mengetahui pemahaman karyawan akan item tersebut.

Pengambilan data penelitian ini dilaksanakan pada tanggal 19 Juni 2019 sampai tanggal 28 Juni 2019. Proses pengisian skala adalah dengan *self-administrated questionnaire* atau *self-competition questioner*, yaitu subjek menjawab pertanyaan dengan melengkapi kuesioner oleh mereka sendiri (Ott dan Longnecke, 2001; Silalahi, 2006). Pembagian skala sejumlah 374 eksemplar (sesuai jumlah subjek) dilakukan langsung oleh peneliti ditemani dengan Staf bagian HRD pada tanggal 19 Juni 2019. Peneliti memberikan sebuah *ballpoint* kepada subjek penelitian sebagai bentuk apresiasi atas kerjasamanya ikut serta menjadi subjek penelitian. Pada tanggal 28 Juni 2019 skala terkumpul kembali sejumlah 298 eksemplar (76 eksemplar skala tidak kembali) dan hanya 104 yang terisi lengkap. Banyaknya skala yang gugur dikarenakan subjek tidak lengkap dalam mengisi data diri, skala tidak terjawab seluruhnya, dan pengisian secara asal-asalan.

#### **D. Analisis data**

Berikut adalah hasil pengujian data yang telah dilakukan sesuai dengan tujuan penelitian :

##### **1. Uji validitas dan reliabilitas**

Pengujian validitas dan reliabilitas skala dilakukan melalui bantuan program *statistical Packages for Social Sciences* (SPSS), uji validitas dilakukan dengan teknik *Product*



*Moment* dengan penentuan koefisien korelasi minimal 0,30 daya pembedanya dianggap memuaskan (Azwar, dalam Wibawa, 2018). Selanjutnya pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach* dengan kriteria koefisien reliabilitas yang baik adalah  $>0,70$  (Azwar, dalam Wibawa, 2018). Berikut adalah hasil analisis validitas dan reliabilitas dari masing-masing skala :

a. Skala *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian terhadap 30 item skala *organizational citizenship behavior* ditemukan 7 item gugur, sehingga jumlah item valid sebanyak 23 item. Item yang valid tersebut memiliki koefisien validitas 0,342 - 0,641 sedangkan koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0,883. Hal ini menunjukkan bahwa skala *organizational citizenship behavior* yang digunakan reliabel. Item valid dan item gugur skala *organizational citizenship behavior* dapat dilihat pada tabel 8 dibawah ini :

Tabel 8  
Sebaran No Item Valid dan Gugur Skala *Organizational Citizenship Behavior*

No	Dimensi	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	Gugur	Valid
1	<i>Altruisme</i>	1, 11, 21*	6*, 16, 26	2	4
2	<i>Conscientiousness</i>	2, 12, 22	9, 19, 29*	1	5
3	<i>Sportmanship</i>	8, 18*, 28	3, 13, 23	1	5
4	<i>Courtesy</i>	4, 14, 24*	7*, 17, 27	2	4
5	<i>Civic Virtue</i>	5, 15, 25	10*, 20, 30	1	5
Total		15	15	7	23

Keterangan : \*merupakan item yang gugur

b. Skala Karakteristik Pekerjaan

Hasil pengujian terhadap 30 item skala karakteristik pekerjaan ditemukan terdapat 10 item gugur, sehingga jumlah item valid sebanyak 20 item. Item yang valid tersebut memiliki koefisien validitas 0,305 – 0,551, sedangkan koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0,851. Hal ini menunjukkan bahwa skala karakteristik pekerjaan yang digunakan reliabel. Item valid dan item gugur skala karakteristik pekerjaan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 9  
Sebaran No Item Valid dan Gugur Skala Karakteristik Pekerjaan

No	Dimensi	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	Gugur	Valid
1	Variasi Kemampuan	1*, 11, 21*	6*, 16*, 26	4	2
2	Identitas Tugas	2, 12*, 22	9, 19, 29	1	5
3	Kepentingan Tugas	8, 18, 28	3, 13, 23	0	6
4	Otonomi	4*, 14*, 24	7, 17*, 27	3	3
5	Umpan Balik	5, 15, 25	10*, 20, 30*	2	4
Total		15	15	10	20

Keterangan : \*merupakan item gugur

c. Skala Kepercayaan Organisasi

Hasil pengujian terhadap 30 item skala kepercayaan organisasi ditemukan 1 item gugur, sehingga jumlah item valid sebanyak 29 item. Item yang valid tersebut memiliki koefisien validitas 0,303 - 0,648, sedangkan koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0,900. Hal ini menunjukkan bahwa skala kepercayaan organisasi yang digunakan reliabel. Item valid

dan item gugur skala kepercayaan organisasi dapat dilihat pada tabel 10 dibawah ini :

Tabel 10

Sebaran No Item Valid dan Gugur Skala Kepercayaan Organisasi

No	Dimensi	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	Gugur	Valid
1	<i>Competence</i>	1, 11, 21	6, 16*, 26	1	5
2	<i>Openness and Honesty</i>	2, 12, 22	9, 19, 29	0	6
3	<i>Concern for Employees</i>	8, 18, 28	3, 13, 23	0	6
4	<i>Reliability</i>	4, 14, 24	7, 17, 27	0	6
5	<i>Identification</i>	5, 15, 25	10, 20, 30	0	6
Total		15	15	1	29

Keterangan : \*merupakan item yang gugur

## 2. Uji Asumsi

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, perlu dilakukan uji asumsi sebagai pengujian awal apakah data penelitian memenuhi syarat untuk analisis selanjutnya atau tidak. Uji asumsi yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji linieritas, dan uji multikolinieritas.

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk membuktikan apakah data penelitian yang digunakan berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang digunakan adalah uji *One Sample Kolmogorov-Smirnoff Test*. Pengujian normalitas terhadap alat ukur dilakukan dengan menggunakan program komputer *Statistical Package For Social Sciences (SPSS)*.

Berdasarkan uji normalitas terhadap variabel OCB diperoleh nilai K-SZ yaitu 1,146 dengan signifikansi  $p > 0,05$

yang berarti variabel OCB mempunyai distribusi normal. Pengujian normalitas variabel karakteristik pekerjaan diperoleh nilai K-SZ yaitu 0,697 dengan signifikansi  $p > 0,05$  yang berarti variabel karakteristik pekerjaan mempunyai distribusi normal. Pada variabel kepercayaan organisasi diperoleh nilai K-SZ sebesar 1,022 dengan signifikansi  $p > 0,05$  yang berarti bahwa variabel kepercayaan organisasi mempunyai distribusi normal. Hasil uji normalitas selengkapnya dapat dilihat pada lampiran.

b. Uji Linieritas

Uji linieritas merupakan pengujian yang menjadi syarat dalam analisis korelasi maupun analisis regresi linier. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah dua variabel yang sudah ditetapkan, dalam hal ini satu variabel independen dan satu variabel dependen, memiliki hubungan yang linier atau tidak secara signifikan. Data dikatakan linier apabila memiliki taraf signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ).

Hasil uji linieritas antara variabel karakteristik pekerjaan dengan OCB diperoleh nilai  $F_{\text{linier}}$  sebesar 178,025 dengan signifikansi  $p < 0,01$ , yang berarti bahwa hubungan antara variabel tersebut bersifat linier. Uji linieritas selanjutnya adalah hubungan antara variabel kepercayaan organisasi dengan OCB diperoleh nilai  $F_{\text{linier}}$  sebesar 70,338

dengan signifikansi  $p < 0,01$ , yang berarti bahwa hubungan antara variabel tersebut bersifat linier. Hasil uji linieritas selengkapnya dapat dilihat pada lampiran.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk melihat ada atau tidaknya penyimpangan pada asumsi klasik multikolinieritas, yaitu adanya hubungan linier antar variabel independen dalam model regresi (Kuncoro dalam Wibawa, 2018). Pengujian linieritas dapat dilakukan dengan menguji nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada model regresi. Apabila skor  $VIF > 10$ , maka variabel-variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas.

Hasil uji multikolinieritas antara variabel karakteristik pekerjaan dengan kepercayaan organisasi menunjukkan nilai VIF sebesar 1,785 atau  $< 10$ . Artinya antara variabel karakteristik pekerjaan dan variabel kepercayaan organisasi tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas selengkapnya dapat dilihat pada lampiran.

3. Uji Hipotesis

Setelah uji asumsi dalam penelitian ini terpenuhi, maka peneliti dapat melanjutkan ke tahapan pengujian hipotesis.

a. Hipotesis Mayor

Hipotesis mayor yang akan diuji dalam penelitian ini adalah hubungan antara karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) dan kepercayaan organisasi ( $X_2$ ) dengan *organizational citizenship behavior* (Y) pada karyawan PT. Dua Kelinci. Pengujian terhadap hipotesis ini menggunakan teknik Analisa Regresi Dua Prediktor dengan bantuan penghitungan SPSS. Hasilnya diperoleh nilai R sebesar 0,811 dan F sebesar 96,905 dengan  $p < 0,01$ . Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara karakteristik pekerjaan dan kepercayaan organisasi terhadap perilaku OCB. Artinya apabila karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) dan kepercayaan organisasi ( $X_2$ ) meningkat maka akan berpengaruh pada peningkatan perilaku OCB (Y) yang ditunjukkan.

Hasil penghitungan juga menemukan nilai koefisien determinasi sebesar 0,657 atau 65,7%. Hal ini berarti bahwa persentase sumbangan efektif karakteristik pekerjaan dan kepercayaan organisasi terhadap OCB adalah sebesar 65,7% dan sisanya sebesar 34,3% dipengaruhi oleh faktor lain.

b. Hipotesis Minor

Hipotesis minor pada penelitian ini terdiri atas dua hipotesis, yaitu  $H_2$  dan  $H_3$ . Pengujian hipotesis minor



menggunakan teknik korelasi parsial untuk menguji  $H_2$  dan  $H_3$ . Pengujian  $H_2$  yaitu mencari hubungan antara variabel karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) dan variabel OCB ( $Y$ ). Hasilnya diperoleh nilai  $r_{x_1y-x_2}$  sebesar 0,797 dengan tingkat signifikansi  $p < 0,01$ . Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara karakteristik pekerjaan dengan OCB, sehingga hipotesis 2 yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

Pengujian  $H_3$  yaitu mencari hubungan antara variabel kepercayaan organisasi ( $X_2$ ) dan variabel OCB ( $Y$ ). Hasil penghitungan diperoleh nilai  $r_{x_2y-x_1}$  sebesar 0,639 dengan signifikansi  $p < 0,01$ . Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepercayaan organisasi dengan OCB, sehingga hipotesis 3 yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

#### 4. Uji Tambahan

##### a. Hubungan antar dimensi variabel karakteristik pekerjaan dengan OCB

Variabel karakteristik pekerjaan memiliki lima dimensi yang mempengaruhi munculnya perilaku OCB. Seberapa besar pengaruh dari masing-masing dimensi karakteristik pekerjaan terhadap OCB dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 11  
Hubungan Antara Dimensi Karakteristik Pekerjaan Dengan OCB

Dimensi	OCB	Sig
Variasi Kemampuan	0,577	p<0,01
Identitas Tugas	0,729	p<0,01
Kepentingan Tugas	0,664	p<0,01
Otonomi	0,606	p<0,01
Umpan Balik	0,588	p<0,01

Dimensi identitas tugas memiliki hubungan korelasi yang paling tinggi dengan OCB (nilai  $r_{x1.2-y} = 0,729$ ), kemudian dimensi kepentingan tugas dengan nilai  $r_{x1.3-y}$  yaitu 0,664. Selanjutnya dimensi otonomi sebesar  $r_{x1.4-y}$  0,606, lalu dimensi umpan balik memiliki nilai  $r_{x1.5-y}$  sebesar 0,588, dan yang terakhir dimensi variasi kemampuan yang memiliki nilai  $r_{x1.1-y}$  sebesar 0,577. Perolehan nilai-nilai dari kelima dimensi karakteristik pekerjaan tersebut menunjukkan bahwa dimensi identitas tugas memiliki pengaruh paling kuat terhadap perilaku OCB, dan dimensi variasi kemampuan memiliki pengaruh paling rendah terhadap munculnya perilaku OCB.

b. Hubungan antar dimensi variabel kepercayaan organisasi dengan OCB

Variabel kepercayaan organisasi memiliki lima dimensi yang mempengaruhi munculnya OCB. Seberapa besar pengaruh dari masing-masing dimensi kepercayaan organisasi terhadap OCB dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 12  
Hubungan Antara Dimensi Kepercayaan Organisasi Dengan  
OCB

Dimensi	OCB	Sig
<i>Competence</i>	0,557	p<0,01
<i>Openness and Honesty</i>	0,502	p<0,01
<i>Concern for Employees</i>	0,446	p<0,01
<i>Reliability</i>	0,663	p<0,01
<i>Identification</i>	0,609	p<0,01

Dimensi *reliability* memiliki hubungan korelasi yang paling tinggi dengan OCB (nilai  $r_{x2.4-y} = 0,663$ ), kemudian dimensi *identification* dengan nilai  $r_{x2.5-y}$  yaitu 0,609. Selanjutnya dimensi *competence* memiliki nilai  $r_{x2.1-y}$  sebesar 0,557, lalu dimensi *openness & honesty*  $r_{x2.2-y}$  sebesar 0,502, dan yang terakhir dimensi *concern for employee* yang memiliki nilai  $r_{x2.3-y}$  sebesar 0,446. Perolehan nilai-nilai dari kelima dimensi kepercayaan organisasi tersebut menunjukkan bahwa dimensi *reliability* memiliki pengaruh paling kuat terhadap perilaku OCB, dan dimensi *concern for employee* memiliki pengaruh paling rendah terhadap munculnya perilaku OCB.

c. Sumbangan Efektif

Sumbangan efektif (SE) adalah ukuran sumbangan suatu variabel prediktor atau variabel independen terhadap variabel kriterium dalam analisis regresi. Nilai SE ini berbentuk prosentase yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar (%) kontribusi pengaruh yang diberikan oleh

masing-masing variabel independen ( $X_1$  dan  $X_2$ ) terhadap variabel dependen (Y), sehingga diketahui pula variabel (X) mana yang memiliki pengaruh dominan terhadap variabel (Y). Nilai hasil penjumlahan SE dari masing-masing variabel prediktor adalah sama dengan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ). Sebelumnya telah diketahui bahwa sumbangan efektif dari dua variabel prediktor yaitu karakteristik pekerjaan dan kepercayaan organisasi secara simultan mempengaruhi variabel OCB sebesar 65,7%. Di bawah ini perhitungan nilai SE dari masing-masing variabel prediktor :

Tabel 13  
Nilai Sumbangan Efektif Karakteristik Pekerjaan dan Kepercayaan Organisasi terhadap OCB

Variabel Bebas	Koef Regresi (Beta)	Koef Korelasi (r)	SE (%)
Karakteristik Pekerjaan	0,667	0,797	53,16
Kepercayaan Organisasi	0,197	0,639	12,59

Berdasarkan penghitungan, sumbangan efektif dari variabel karakteristik pekerjaan terhadap OCB sebesar 53,16%, sedangkan variabel kepercayaan organisasi menyumbangkan 12,59%. Hal ini berarti variabel karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh lebih dominan terhadap OCB dari pada variabel kepercayaan organisasi.

#### d. Analisis Deskriptif

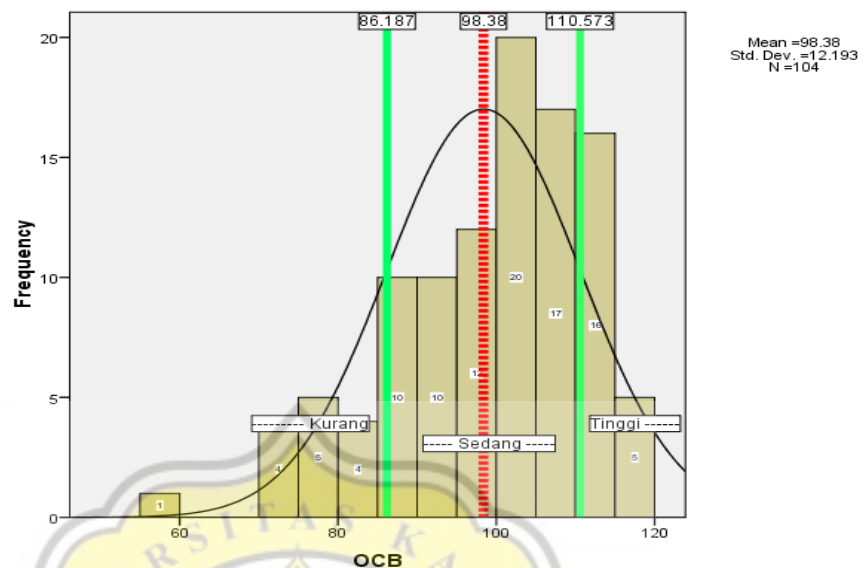
Berdasarkan skor yang diperoleh subjek, didapatkan gambaran umum skor masing-masing variabel sebagai berikut :

Tabel 14  
Hasil Hitung Skor Variabel Penelitian  
Variabel Penelitian

Statistik	Karakteristik Pekerjaan	Kepercayaan Organisasi	OCB
Skor Minimum	52	75	57
Skor Maksimum	100	141	115
Mean	83,75	119,64	98,38
Standar Deviasi	10,488	15,812	12,193

Dari skor-skor tersebut di atas, kemudian dibuat kategorisasi. Tujuan kategorisasi ini untuk menempatkan individu ke dalam kelompok-kelompok yang terpisah secara berjenjang menurut suatu kontinum berdasar atribut yang diukur (Azwar, 2000). Peneliti menetapkan tiga kategorisasi variabel sesuai dengan tingkat diferensiasi yang dikehendaki berdasar pada satuan deviasi standar dalam gambar berikut :

Gambar 1 Diagram Kategorisasi Skor Variabel OCB

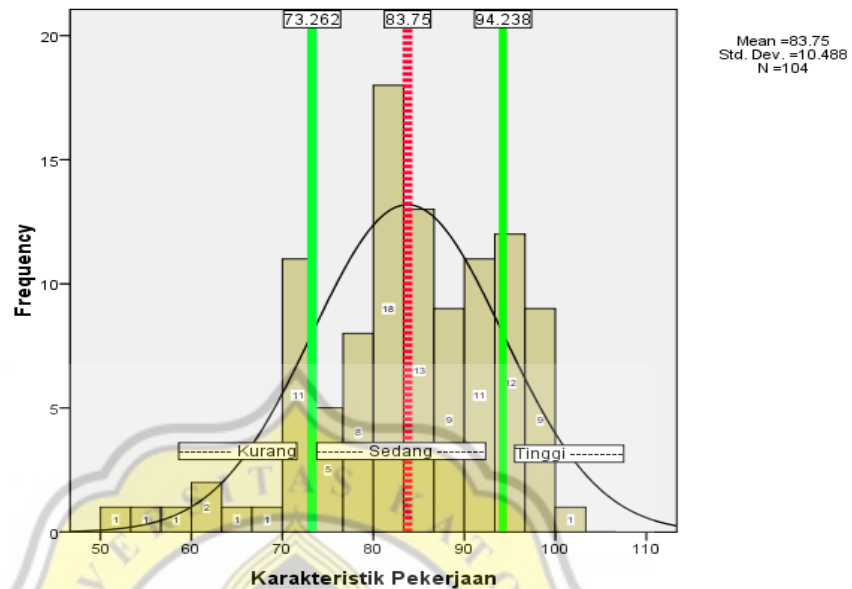


Dari tabel kategorisasi pengukuran skor OCB di atas, diketahui bahwa 19 subjek berada pada kategori kurang dengan skor dibawah 86,187, subjek penelitian yang berada dalam kategori sedang berjumlah 69 berada pada rentang skor antara 86,187 sampai dengan skor 110,573, dan 16 subjek berada pada kategori tinggi dengan skor di atas 110,573. Hal ini berarti bahwa pada saat penelitian, OCB yang dimiliki subjek penelitian berada pada kategori sedang.

Selanjutnya peneliti menetapkan rentang kategorisasi pada variabel karakteristik pekerjaan sebagai berikut :



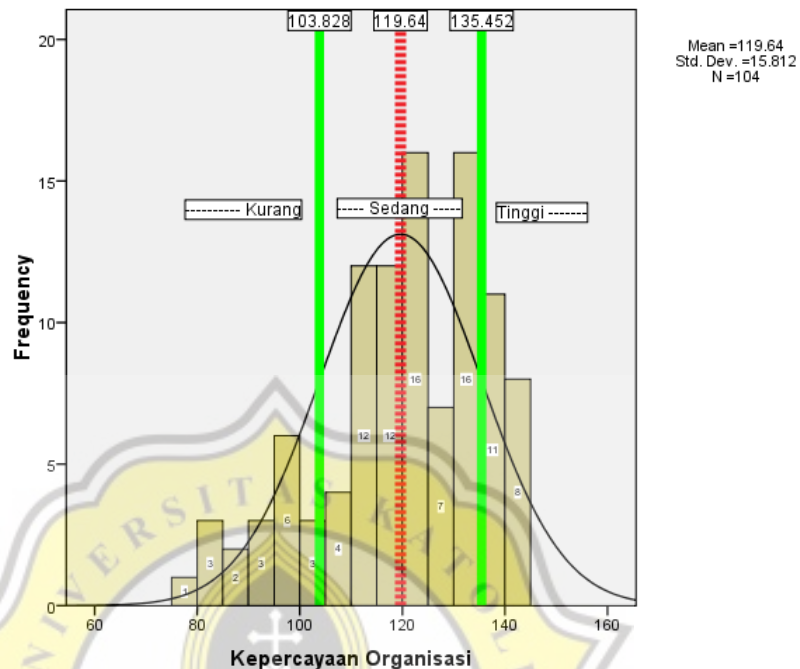
Gambar 2 Diagram Kategorisasi Skor Variabel Karakteristik Pekerjaan



Dari tabel kategorisasi pengukuran skor karakteristik pekerjaan, diketahui bahwa 18 subjek berada pada kategori kurang dengan skor dibawah 73,262, subjek penelitian yang berada dalam kategori sedang berjumlah 66 berada pada rentang skor antara 73,262 sampai dengan skor 94,238, dan 20 subjek berada pada kategori tinggi dengan skor di atas 94,238. Hal ini berarti bahwa pada saat penelitian, karakteristik pekerjaan yang dirasakan subjek penelitian berada pada kategori sedang.

Selanjutnya peneliti menetapkan rentang kategorisasi pada variabel kepercayaan organisasi sebagai berikut :

Gambar 3 Diagram Kategorisasi Skor  
Variabel Kepercayaan Organisasi



Dari tabel kategorisasi pengukuran skor kepercayaan organisasi, diketahui bahwa 17 subjek berada pada kategori kurang dengan skor dibawah 103,828, subjek penelitian yang berada dalam kategori sedang berjumlah 69 berada pada rentang skor antara 103,828 sampai dengan skor 135,452, dan 18 subjek berada pada kategori tinggi dengan skor di atas 135,452. Hal ini berarti bahwa pada saat penelitian, kepercayaan organisasi yang dimiliki subjek penelitian berada pada kategori sedang.

## E. Pembahasan

### 1. Hipotesis Mayor

Hipotesis mayor ( $H_1$ ) yang diajukan pada penelitian ini adalah terdapat hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kepercayaan organisasi terhadap OCB. Setelah dilakukan pengambilan data dan serangkaian pengujian, hasil penghitungan menunjukkan nilai koefisien korelasi  $R$  sebesar 0,811 dan  $F$  sebesar 96,905 dengan  $p < 0,01$ . Hal ini berarti ada hubungan yang sangat signifikan antara karakteristik pekerjaan dan kepercayaan organisasi terhadap OCB. Berdasarkan hasil tersebut variabel independen yaitu karakteristik pekerjaan dan kepercayaan organisasi merupakan variabel yang layak untuk menjelaskan terjadinya variansi dalam variabel dependen OCB. Oleh karena itu hipotesis mayor ( $H_1$ ) diterima.

Hasil pengujian hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kepercayaan organisasi dengan OCB, dapat diketahui bahwa karakteristik pekerjaan dan kepercayaan organisasi memberikan sumbangan efektif sebesar 65,7%. Nilai sumbangan empirik ini menjadi bukti besarnya kemampuan variabel independen, yang dalam penelitian ini yaitu karakteristik pekerjaan dan kepercayaan organisasi, dalam memprediksi munculnya perilaku OCB. Sisanya 34,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, misalnya nilai-nilai tempat kerja, lama bekerja,

jabatan, *cynicism* (Dyne, Graham, dan Dienesch dalam Teresia dan Suyasa, 2008), kepribadian dan dukungan organisasi (Kusumajati, 2014), kepuasan kerja, komitmen organisasi, motivasi, dan gaya kepemimpinan (Organ dalam Titisari, 2014). Selanjutnya, masing-masing variabel prediktor akan dibahas secara rinci karena memiliki pengaruh yang bervariasi dalam memprediksi OCB.

Diketahui pula pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap OCB adalah sebesar 53,16%. Artinya, karakteristik pekerjaan cukup kuat mempengaruhi timbulnya variasi perilaku OCB pada staf PT. Dua Kelinci. Sedangkan pengaruh kepercayaan organisasi terhadap OCB adalah sebesar 12,59%. Artinya, kepercayaan organisasi cenderung lemah dalam mempengaruhi timbulnya variasi perilaku OCB pada staf PT. Dua Kelinci.

Karakteristik pekerjaan lebih dominan mempengaruhi OCB (53,16%) dimungkinkan setiap pekerjaan di PT. Dua Kelinci telah tersusun dengan baik. Jadi setiap pekerjaan terurai secara rinci sehingga para staf mudah memahami, mengerti tujuan dan proses kerjanya, mengerti seberapa jauh peran dan dampak pekerjaannya, serta mampu mengemban wewenang dan otonomi yang diberikan. Tugas-tugas yang tersusun dengan jelas membuat para staf merasa berarti (dihargai, “*diuwongke*”)

sehingga timbul rasa tanggungjawab untuk mempersembahkan hasil yang terbaik. Tidak hanya itu saja, secara psikologis para staf terdorong untuk melakukan “lebih” dari yang tertulis dalam uraian tugasnya, biasanya mereka datang lebih awal, saling menyapa dan menjaga keharmonisan dengan rekan-rekan kerjanya, saling membantu dan *support*, menjaga kebersihan area kerja, aktif menghadiri training, menjalin kebersamaan dan keakraban dengan seluruh karyawan, dan selalu terlibat dalam kegiatan pengembangan perusahaan.

Kepercayaan organisasi yang memiliki nilai sumbangan efektif yang rendah (12,59%) bukan berarti para staf PT. Dua Kelinci memiliki kepercayaan yang rendah terhadap perusahaannya. Hal ini kemungkinan terjadi karena tingkat kepercayaan organisasi yang dimiliki masing-masing staf terlalu variatif sehingga berpengaruh pada penilaiannya. Variasi ini terjadi karena setiap staf memiliki gambaran ideal masing-masing terhadap organisasinya. Selain itu kepercayaan organisasi juga terkait dengan atasan, kemungkinan sebagian staf PT. Dua Kelinci memiliki atasan yang kurang sesuai dengan harapan para staf, sehingga hal ini pun turut mempengaruhi tingkat kepercayaan staf pada organisasinya.

Beberapa penelitian terdahulu terkait dengan topik yang diambil dalam penelitian ini, belum pernah ada

sebelumnya. Akan tetapi penelitian terpisah yang mengkaji variabel karakteristik pekerjaan dengan OCB dan penelitian tentang kepercayaan organisasi dengan OCB telah beberapa kali dilakukan. Penelitian yang berkaitan dengan karakteristik pekerjaan terhadap OCB dilakukan oleh Farh, Podsakoff, dan Organ (1990), Miles dan Porter (1994), Purvanova (2006), dan Na-nan (2016) mengemukakan bahwa karakteristik pekerjaan yang tinggi akan membuat pegawai semakin puas, berkomitmen, dan semakin terlibat dalam pekerjaan mereka masing-masing, sehingga mereka semakin menunjukkan perilaku yang mengarah pada efektivitas organisasi yaitu OCB. Karakteristik pekerjaan juga diyakini oleh para peneliti sebagai prediktor yang konsisten dari OCB.

Penelitian lain yang berhubungan dengan kepercayaan organisasi dan OCB telah dilakukan oleh Bromiley dan Cummings (1996), Altuntas dan Baykal (2010), De Janasz (2012), dan Janowicz-Panjaitan dan Krishnan (dalam Patrella 2013) menyatakan bahwa kepercayaan organisasi memiliki dampak positif pada OCB. Individu akan memberikan kesan positif, meningkatkan kinerja dan perilaku positif lainnya termasuk OCB sehingga meningkatkan profitabilitas. Kepercayaan organisasi dianggap sebagai fondasi penting dalam lingkungan kerja yang sehat.



Penelitian yang mengkaji variabel karakteristik pekerjaan dan kepercayaan organisasi secara bersamaan dan simultan dengan OCB belum pernah dilakukan. Oleh karena itu penelitian ini memberikan perspektif yang berbeda terhadap bukti empiris bahwa karakteristik pekerjaan dan kepercayaan organisasi secara bersamaan memiliki hubungan yang positif dengan OCB.

## 2. Hipotesis Minor

### a. Hipotesis Minor Pertama

Hasil pengujian hipotesis minor pertama menunjukkan ada hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan OCB ( $r_{x1y-x2} = 0,797$   $p < 0,01$ ). Hal ini berarti semakin tinggi karakteristik pekerjaan yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula perilaku OCB yang ditampilkan, begitu sebaliknya.

Setiap karyawan akan menghadapi situasi dimana pekerjaan memiliki tingkat ketergantungan yang tinggi, maka karyawan akan terdorong untuk bekerja sama satu sama lain secara spontan dan membentuk peraturan sosial saling membantu dan menumbuhkan rasa sebagai satu tim. Situasi bekerja akan condong ke arah dinamis yang mendorong karyawan untuk menunjukkan perannya lebih dari yang diharapkan perusahaan (Smith, dkk, 1983).

Seiring ketatnya persaingan antar sumber daya manusia, hanya karyawan-karyawan pilihan yang dapat bertahan dalam organisasi. Selain unggul dan berkompeten menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya, karyawan dituntut untuk mampu menciptakan dan menjaga harmoni antara organisasi dan rekan kerja dalam bentuk perilaku OCB. Perilaku ini dianggap sebagai “pelumas” yang membuat interaksi sosial para anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi (Borman dan Motowidlo dalam Novliadi 2006). Menurut Saputra (2015) karakteristik pekerjaan akan mendorong karyawan merasakan kondisi psikologis tertentu yaitu kebermanaan, perasaan tanggungjawab, dan merasa diperhatikan oleh perusahaan. Ketiga kondisi tersebut akan mendorong munculnya keinginan dalam diri karyawan untuk senantiasa meningkatkan performa kerjanya. Hal ini akan memberikan dampak positif pada perilaku karyawan yaitu karyawan tidak hanya melakukan aktivitas kerja yang menjadi tanggungjawabnya secara deskripsi pekerjaan, tetapi juga mendorong karyawan untuk melakukan aktivitas di luar tugasnya yang disebut dengan OCB.

Variabel karakteristik pekerjaan memiliki lima dimensi yang terdiri atas variasi kemampuan, identitas tugas,

kepentingan tugas, otonomi, dan umpan balik. Dimensi identitas tugas ( $r_{x1.2-y} = 0,729$ ) memiliki pengaruh hubungan yang paling kuat/tinggi, sedangkan dimensi variasi kemampuan memiliki korelasi paling rendah ( $r_{x1.1-y} = 0,577$ ) dengan  $p < 0,01$ .

Drago dan Garvey (dalam Chen dan Chiu, 2005) menjelaskan bahwa adanya variasi kemampuan membuat karyawan dapat mengerjakan beberapa jenis pekerjaan. Hal ini juga dapat meningkatkan kemampuan karyawan lain karena antar karyawan saling bekerja sama (Dyne, dkk dalam Sakapurnama, 2014). Hasil korelasi yang rendah ( $r_{x1.1-y}$  sebesar 0,577 dengan  $p < 0,01$ ) antara dimensi variasi kemampuan dengan OCB pada staf PT. Dua Kelinci kemungkinan dikarenakan tugas-tugasnya tidak membutuhkan kemampuan yang kompleks, sehingga setiap staf dapat menyelesaikan pekerjaannya sendiri-sendiri.

Menurut Otmo (2012) pekerjaan yang dapat memenuhi nilai-nilai yang dipegang karyawan akan membuat karyawan tersebut lebih bertanggungjawab terhadap hasil pekerjaannya, tidak segan membantu karyawan lain, bekerja tanpa pengawasan, dan tidak akan terbebani dengan pekerjaannya karena pekerjaan tersebut memberikan arti baginya. Karakteristik pekerjaan pada dimensi identitas tugas

memiliki angka korelasi yang paling tinggi ( $r_{x1.2-y} = 0,729$   $p < 0,01$ ) terhadap OCB, yang artinya para staf PT. Dua Kelinci memahami urutan dan tujuan pekerjaannya, paham dengan keseluruhan pekerjaannya, tidak hanya bagian kecil, sehingga karyawan mampu mengidentifikasi hasil kerja dengan upaya mereka sendiri (*conscentiousness*).

Pada penelitian yang dilakukan, menghasilkan nilai  $r_{x1.3-y}$  sebesar 0,664 dan  $r_{x1.4-y}$  sebesar 0,606 dengan  $p < 0,01$ , artinya staf PT. Dua Kelinci memahami bahwa pekerjaannya sangat penting dalam memutar roda bisnis perusahaan (*task significant* / kepentingan tugas), oleh sebab itu karyawan akan langsung mencari bantuan kepada rekan-rekannya ketika mengalami kesulitan (*autonomy* / otonomi). Hasil ini sesuai dengan penelitian dari Farh, dkk (1990).

Hackman dan Oldham (1980) mengatakan umpan balik penting meskipun hanya sederhana, karena dapat mempertahankan motivasi karyawan. Hal ini sama dengan yang dikatakan Turner dan Lawrence (dalam Hackman dan Oldham, 1980) bahwa individu akan termotivasi secara internal dan menampilkan lebih banyak perilaku OCB apabila secara berkala mendapatkan pemahaman yang benar dari kinerjanya. Hasil korelasi  $r_{x1.5-y}$  sebesar 0,588 dengan  $p < 0,01$  menunjukkan bahwa para staf PT. Dua Kelinci sebagian

mendapatkan masukan-masukan, saran, dan juga kritikan dari lingkungan kerjanya. Kemudian sebagian staf lainnya kurang mendapatkan umpan balik, sehingga perilaku OCBnya kurang nampak. Hal ini sesuai dengan pendapat Podsakoff, dkk (dalam Krishnan, 2014) bahwa karyawan yang mendapatkan umpan balik positif dari pekerjaannya akan merasa berkewajiban untuk merespon dengan perilaku kerja yang positif seperti OCB.

Dengan demikian, berdasarkan uraian penjelasan para tokoh dan hasil penelitian sebelumnya yang mendukung hasil penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan mempengaruhi perilaku OCB dalam perusahaan. Hubungan yang dapat dijelaskan adalah hubungan positif antara kedua variabel tersebut, atau dengan kata lain semakin tinggi karakteristik pekerjaan maka semakin tinggi pula perilaku OCB yang ditampilkan, demikian sebaliknya.

b. Hipotesis Minor Kedua

Hasil korelasi parsial pada pengujian hipotesis minor kedua menunjukkan ada hubungan antara kepercayaan organisasi dengan OCB ( $r_{x_2y-x_1} = 0,639$   $p < 0,01$ ). Hal ini berarti semakin kuat kepercayaan organisasi yang dirasakan para staf maka semakin tinggi pula perilaku OCB

yang ditampilkan. Terbuktinya hipotesis minor kedua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi memiliki peran dalam memunculkan perilaku sukarela yang mendukung efisiensi dan produktivitas perusahaan. Karyawan yang percaya dengan tempat kerjanya akan lebih nyaman dalam menghadapi masalah, menyatakan ide-ide, dan berperilaku dalam tempat kerja. Secara konsisten juga akan merangsang loyalitas dari masing-masing pihak untuk berkontribusi dengan sepenuh hati demi kepentingan organisasi.

Penelitian Podsakoff, dkk (2000) menyatakan bahwa kepercayaan organisasi mendorong karyawan untuk lebih inisiatif dalam memberikan kontribusi bagi kesuksesan organisasi. Kepercayaan organisasi juga dapat meningkatkan dedikasi karyawan terhadap tanggung jawab (Suherman, dkk, 2017). Penelitian lain dari Zahro (2014) memberikan gambaran bahwa tanpa adanya kepercayaan organisasi maka karyawan akan berfokus pada *self protection* yang akan melemahkan keinginan untuk menjadi kooperatif, kolaboratif, merusak motivasi, dan menggagalkan produktivitas dan inovasi dalam bekerja. Kepercayaan akan memfasilitasi adanya komunikasi yang baik, tanpa ada kepercayaan maka lingkungan kerja akan penuh dengan konflik.



Kepercayaan organisasi memiliki lima dimensi yaitu *competence, openness & honesty, concern for employees, reliability*, dan *identification*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi *reliability* memiliki korelasi yang paling tinggi terhadap OCB ( $r_{x2.4-y} = 0,663$  dengan  $p < 0,01$ ), sedangkan dimensi *concern for employee* memiliki korelasi paling rendah terhadap OCB ( $r_{x2.3-y} = 0,446$  dengan  $p < 0,01$ ).

Pada penelitian ini diketahui hasil korelasi dimensi *competence* dengan OCB adalah  $r_{x2.1-y} = 0,577$  dengan  $p < 0,01$  menunjukkan bahwa para staf PT. Dua Kelinci percaya dengan kemampuan dan daya saing perusahaannya. Sejak tahun 1972 sampai sekarang perusahaan masih berjaya dan konsisten dengan bisnis kacangnya. Para staf pun dengan sukarela mendukung kemajuan perusahaan dengan selalu mengembangkan varian-varian makanan ringan sesuai dengan permintaan pasar. Hasil ini sesuai dengan pendapat Shockley-Zalabak, dkk (2000) bahwa karyawan akan terpacu mengembangkan organisasinya dengan cara menampilkan perilaku-perilaku sukarela apabila organisasinya memiliki kemampuan bersaing yang kuat.

Hasil korelasi dimensi *openness and honesty*  $r_{x2.2-y}$  sebesar 0,502 dengan  $p < 0,01$  menunjukkan bahwa sebagian staf PT. Dua Kelinci memiliki pandangan perusahaannya

kurang jujur dan kurang terbuka pada karyawan, sehingga tampak kurang nyaman selama bekerja. Ketidaknyamanan yang dirasakan sebagian staf ini menimbulkan keengganan untuk aktif berpartisipasi mendukung dan terlibat lebih dalam dengan perusahaan. Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya dari Sanjaya dan Setiawan (2017) bahwa organisasi yang jujur dan terbuka (*openness and honesty*) pada karyawan mengenai informasi, kinerja, evaluasi pekerjaan akan membentuk persepsi positif pada diri karyawan bahwa organisasi tidak curang, karyawan merasa dihargai, dan nyaman dalam bekerja. Sehingga karyawan tidak segan-segan membalas perilaku organisasi dengan selalu menunjukkan perilaku-perilaku OCB.

Hasil korelasi antara dimensi *concern for employees* dengan OCB memiliki nilai paling rendah ( $r_{x2.3-y} = 0,446$  dengan  $p < 0,01$ ), hal ini kemungkinan sebagian staf merasa kurang dipedulikan oleh perusahaan, kurang mendapatkan empati, toleransi, dan keamanan dalam organisasi. Sebagian staf menjadi malas untuk terlibat dalam kegiatan perusahaan, perilakunya cenderung negatif, dan kurang mendukung perusahaan. Seperti dirangkum oleh Zahro (2014) bahwa karyawan yang merasa organisasinya peduli terhadap kesejahteraan anggotanya, akan merasakan kepercayaan

yang lebih besar terhadap manajemen puncak dan menunjukkan komitmen organisasional yang lebih tinggi. Komitmen organisasional akan mendorong tumbuhnya perilaku individu yang melebihi persyaratan normal organisasi, lebih kooperatif dengan sesama anggota organisasi dan kelompok kerja, lebih *respect* membantu yang lain, yang kesemuanya didorong oleh keinginan pribadi.

Hasil korelasi antara dimensi *reliability* terhadap OCB adalah  $r_{x2.4-y} = 0,663$  dengan  $p < 0,01$ , artinya para staf PT. Dua Kelinci kemungkinan memiliki atasan, rekan kerja, dan organisasi yang handal dan konsisten dalam bekerja sehingga dapat dipercaya. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya dari Shockley-Zalabak (2000) dan penelitian Altuntas dan Baykal (2010).

Shockley-Zalabak, dkk (2000) menyatakan bahwa *identification* melihat sejauh mana koneksi perasaan karyawan terhadap manajemen dan rekan kerja. Hasil korelasi  $r_{x2.5-y} = 0,609$  dengan  $p < 0,01$  menunjukkan bahwa para staf PT. Dua Kelinci memiliki koneksi yang cukup kuat dengan budaya dan nilai-nilai yang berlaku di perusahaan. Para staf memegang cukup kuat budaya DJITU (Disiplin, Jujur, Inisiatif, Tanggung jawab, Ulet) dalam bekerja. Hal ini kemudian berpengaruh pada tingkat keeratan, kepuasan dan

rasa kepemilikan yang kuat terhadap perusahaan, sehingga karyawan leluasa untuk memunculkan perilaku OCB.

Dengan demikian maka penjelasan para tokoh dan hasil penelitian sebelumnya mendukung hasil penelitian ini. Terdapat hubungan yang signifikan antara kepercayaan organisasi dengan OCB, atau dengan kata lain semakin tinggi kepercayaan organisasi maka semakin tinggi pula perilaku OCB yang ditampilkan, demikian sebaliknya.

Penelitian ini telah dilakukan dengan sebaik-baiknya, akan tetapi memang masih terdapat beberapa keterbatasan sehingga perlu adanya perbaikan lebih lanjut. Beberapa kelemahan dalam penelitian ini antara lain :

1. Penelitian ini menggunakan tahapan *try out* terpakai sehingga item-item yang gugur tidak dieliminasi pada tahap awal. Hal ini membuat subyek penelitian harus mengerjakan keseluruhan item yang diuji cobakan dan kemungkinan berdampak pada kelelahan atau kebosanan dalam mengisi skala penelitian.
2. Proses pengisian skala yang tidak diawasi atau tidak terkontrol oleh peneliti sehingga menyebabkan jawaban pengisian ada kemungkinan dikerjakan kurang serius.